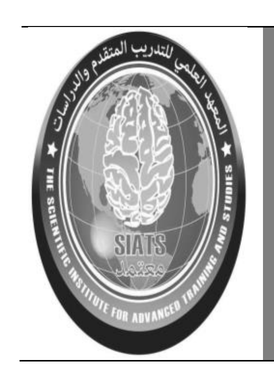


SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 3، المجلد 3 ، أكتوبر 2017م.

e ISSN 2462-1730

ALAISTIRATIJIAT ALHADITHAT LITANMIAT ALMAWARID ALBASHARIA

الاستراتيجيات الحديثة لتنمية الموارد البشرية

خالد بوبكر فرج عبدالرحيم

جامعة العلوم الاسلامية الماليزية

khalidalhtsh@yahoo.com

1439هـ –2017م



ARTICLE INFO
Article history:
Received 1/8/2017
Received in revised form 25/8/2017
Accepted 1/10/2017
Available online 15/10/2017
Keywords:
Insert keywords for your paper

Abstrac

The paper dealt with the concept of human resources development and human resources development objectives have also been addressed in this paper is to pay attention to human resource development from an Islamic perspective as well as the paper dealt with the strategic direction of human resources and strategic objectives for the development of human resources development.

Therefore, development of human resources has become an urgent necessity in contemporary institutions as a result of the increasing size and quality of the competition

Between local and international institutions of different types, and the race to meet the needs of current and future desires of its customers.

And it had to be in accordance with the strategy are human resource development process on the grounds that human resources development strategy is one of the most important strategies adopted by the economic institutions regarding the development, because it is the only way leading to the construction of knowledge, skills and expertise of human resources working out through a range of areas of in training, education, rehabilitation and development ... etc., in order to improve their performance and thereby improve and develop sustainable economic performance of the institution

ملخص

تناولت الورقة مفهوم تنمية الموارد البشرية و أهداف تنمية الموارد البشرية كما تم التطرق في هذه الورقة إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي كذلك تناولت الورقة التوجه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

لذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة لتزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية.

وعليه كان لزاما أن تتم عملية تنمية الموارد البشرية وفق استراتيجية محكمة على اعتبار أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تعد أحد أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية فيما يتعلق بالتطور، ذلك لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية العاملة بها من خلال مجموعة من المجالات المتمثلة في التدريب، التعليم، التأهيل والتطوير ... الخ، من أجل تحسين أدائها وبالتالي تحسين وتطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.



السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

في أواخر القرف التاسـع عشـر، تحدت عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسـع وأنماط العمل الجديدة والأشـكال التنظيمية المختلفة العمليات الأكثر تقليدية، فأزاحت المؤسـسـات الصـناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام هذه الأخيرة اعتمدت اعتمادا شـديدا على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسـئولون فيها أفراد من العائلة المالكة للمؤسسة.

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي:

أ- من أوائل القرن العشـرين حتى السـبعينات من القرن الماضـى، خلقت الإدارة الكلاسـيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

ب- خلال الثمانينات من القرف الماضـى، برز تأثير المنافسـة الدولية وتلا ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستّراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل: إدا رة الموارد البشرية.

ج-من السـبعينات إلى التسـعينات من القرن الماضـى، سـاهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول، في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

د-الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السـائد والمؤسـسـة رشـيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحققة.

وعليه فمنذ أوائل القرف العشـرين وتقنيات الإدارة وأسـاليبها تخضـع لفحص دقيق بصـورة متزايدة، لاسـيما في المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير.

مفهوم تنمية الموارد البشرية

إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل المنظرين الاقتصاديين والإداريين كان سنة 1958 ، وهذا على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه



المعاصـر لم ينطلق ويصـبح واسـع الانتشـار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر بعد عشـر سـنوات من التاريخ السابق.

أولا قام "نادلر" بالمسـاواة بين مفهو تنمية الموارد البشـرية وأية نشـاطات مخططة تسـتهدف إحداث التغيير السـلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدل فكرته عندما أعلن أن مفهو تنمية الموارد البشـرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، والتي يتم تنفيذىا في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغير في الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشـطة توفير المورد البشـري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مسـاهمته في تحسـين أداء المؤسـسـة وتطويرها، هنا ينبغي الإشـارة إلذ الفرق الجوهري بين تنمية الموارد البشـرية والتنمية البشـرية، فهذه الأخيرة تعبر عن تلك الأنشـطة التي ترفع من قدرات ومهارات المورد البشـري لغايات إنسـانية، أي بهدف زيادة قدرته على مواجهة صـعوبات حياته، فهي تنظر إلى المورد البشـري كإنسـان وبذلك فهي ترّكز الجهود لتنميته لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسـانية تدل على مدى تحسـين حياة ورفاهية الإنسـان ومن أمثلتها: مسـتوى التعلم، المسـتوى المعيشـي، نسـبة البطالة... الخ، وهذا عكس تنمية الموارد البشـرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات المورد البشري في العملية الإنتاجية، بغرض زيادة مساهمته فيها، فهي تنظر إلى المورد البشري كمورد للعملية الإنتاجية، لذا فهي ترّكز على طاقاته وقدراته التي يتمتع بها، هنا يتم تقييم المورد البشـري بمدى مسـاهمته في العملية الإنتاجية، ومن أمثلتها: الإنتاجية.

وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة هي: عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، أما من الناحية الاقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي للدولة.

حيث يرى الكثيرون أن هناك علاقة بين التنمية الاقتصـادية وتنمية الموارد البشـرية، وذلك لكون التنمية الاقتصـادية تتطلب تغيراً كبيراً في عمليات الإنتاج والخدمات فهي كذلك تتطلب التفكير الجدي في موضـــوع العمالة، وتوزيع القوى البشرية بعد تدريبها وإكسابها المهارات والقدرات لإحداث التطور المطلوب.



وتنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة هي: "عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي".

يشيرالبعض إلى انه وفي الوقت الراهن، ستتجه المؤسسات للاستثمار في مواردها البشرية، من منطلق أن التغيرات السريعة التي تحدث في طريقة أداء العمل تتطلب اختيار مهارات وقدرات جديدة لجميع مستويات المؤسسة، وأن تنمية الموارد البشرية أصبحت عاملا حيويا للتفرقة بين المؤسسات الأكثرنجاحا من تلك الأقل. أن تنمية الموارد البشرية هي تلك العملية التي تهدف لتنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب، التأهيل ... إلخ، بهدف تحسين أداءها.

ومفهو تنمية الموارد البشرية يقصد به "تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته"

تعرف كذلك تنمية الموارد البشرية على أنها: "تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة".

من منظور أشمل يمكن كذلك القول بأن تنمية الموارد البشرية هي القدرة على دمج التعلم في السلوك.

يقصد كذلك بتنمية الموارد البشرية "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤنا واختيارها في ضوء ما أجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن".

يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند المورد البشري، وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.

إذن فتنمية الموارد البشرية هي المصطلح الذي نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، عن طريق مجموعة من استراتيجيات وتقنيات التعلم، والتي تساعد



الموارد البشرية والجماعات والمؤسسات على تحقيق إمكاناتها بالكامل لكي يتسنى لها العمل على نحو يسمح بالفردية ويعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة.

وتشمل تنمية الموارد البشرية التدريب الإداري، التعلم المهني، لذا فهي تتضمن كل أنواع التعلم الذي يساهم في حدوث النمو الفردي والتنظيمي، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية ترتبط ارتباطا كبيراً بالإستَّراتيجية التنظيمية وإدارة التغيير.

مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية:

(الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المتخصصين)

أ. الإدارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهو تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

ب. الإدارة الإشرافية: مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعنى الأتي:

– توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

– مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالى فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

– المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.

– متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه لشا يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

– الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

– التدريب أثناء العمل.

– استخدا م أنظمة التحفيز بهدف توجية السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

ج. المورد البشري: المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

د. الجهة المتخصصة: فالمؤسسة قد يكوف لذا وظيفة متخصصة، فتكوف بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكوف إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسا م التدريب سواءا كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحيانا يكوف التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

أهداف تنمية الموارد البشرية

تعمل المؤسسات اليوم على النهوض بطاقاتها البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة والمورد البشري فيها على النحو:

أولا: الأهداف على مستوى المؤسسة

تعمل المؤسسات على اختلافها على تنمية الموارد البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نبرزها في النقاط التالية:

– تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات سيما التكنولوجية منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

– الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية؛

– تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.



- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية.

- اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.

- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل.

- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.

- استقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على مدى طويل.

ثانيا: الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة

تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي:

- إكساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.

- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع ا المورد البشري.

- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.

- توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي.

- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.

- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمهامهم وتؤهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.

بالإضافة إلى جملة الأهداف التالية:

- تساعد الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.

- تساعد الموارد البشرية في التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المؤسسة.



– تمكن الموارد البشرية من اكتساب معارف ومعلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات الإيجابية لديهم.

– تعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.

– الاستمرار والثبات في حياة العاملين الوظيفية وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.

– تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلم المورد البشري كيف يفكر في الأمور والمسائل بشكل صحيح، عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكل صحيح ليصل إلى استنتاجات حلولها، بالإضافة إلى تعليمه كيف يستخدم قدراته في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة.

وعليه فهذه الأهداف تبرز الأهمية القصوى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، التي أصبحت العنوان الرئيسي للقضايا المعاصرة التي تشغل بال مسيري المؤسسات اليوم سواء في الدول المتقدمة أو النامية، هذا يعد انعكاسا حتميا للتغيرات الهائلة والتطورات في مجال الإبداع التكنولوجي خاصة في مجال البرمجيات والإلكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية التي أدخلت العالم كله في ما يسمى بشباك العولمة.

مفهوم تنمية الموارد البشرية في الإسلام:

لم يرد لفظ التنمية(التنمية في اللغة مصدر من الفعل (نمّى). يقال: أنميت الشيء ونمّيته جعلته ناميا، البشرية (والتنمية البشرية فى الاصطلاح: "عملية توسيع الخيارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية"، وأنها تنمية الناس ومن أجل الناس من قبل الناس، فالتنمية بهذا المفهوم تخول البشر سلطة انتقاء خياراتهم بأنفسهم، سواء فيما يتصل بموارد كسبهم، أو بأمنهم الشخصي، أو بوضعهم السياسي، وأما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها: مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي توجدها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضًا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية، ، ولم يستخدم القرآن الكريم مصطلح النمو أو التنمية، ولكن هنالك العديد من المصطلحات التي تدل على النمو أو التنمية والتي منها: الإعمار، والابتغاء من فضل الله، والسعي في الأرض، وإصلاح الأرض وإحياؤها وعدم فسادها، والحياة الطيبة، والتمكين.



مهمة تنمية الموارد البشرية في الإسلام

وتتمثل مهمة التنمية البشرية في المنظور الإسلامي في توفير متطلبات البشرية حالا ومآلا، سواء أكانت مادية أم روحية، بما في ذلك حق الإنسان في كل عصر ومصر في أن يكون له نصيب من التنمية الخلقية والثقافية والاجتماعية. وهذا بعد مهم تختلف فيه التنمية البشرية في المنظور الإسلامي عن التنمية البشرية في النظم والأفكار الأخرى، لأنه يعتمد على مبدأ التوازن والاعتدال في تحقيق متطلبات الجنس البشري بشكل يتفق مع طبيعة الخلقة الإلهية لهذا الكائن. والتنمية البشرية في المنظور الإسلامي لا تجعل الإنسان ندا للطبيعة، ولا متسلطا عليها، بل تجعله أمينا بها، محسنا لها، رفيقا بها وبعناصرها، يأخذ منها بقدر حاجته وحاجة من يعولهم، بدون إسراف، وبلا إفراط ولا تفريط. كما أنها تعدّ لونا من ألوان شكر المنعم على ما أنعم به على خلفية، انطلاقا من كون العمل في الأرض نمطا من أنماط الشكر لله.

أسس الإسلام في تنمية الموارد البشرية

ومن الأسس التي وضعها الإسلام وأكدت عليها لتنمية الموارد البشرية وعنصر العمل من أجل بذل العمل الصالح لإنتاج الطيبات ما يأتي:

1- أهمية العلم فقد أكد الإسلام على أهمية العلم ودعى للسعي في طلبه منذ اللحظات الأولى لنزول الوحي، قال تعالى: (اقرأ باسم ربك الذي خلق) (العلق:) وقال تعالى: (قال له موسى هل أتبعك على أن تعلمني مما علمت رشدا) (الكهف66) وعن النبى صلى الله عليه وسلم قال:" مثل ما بعثني الله به من الهدى والعلم كمثل الغيث الكثير، أصاب أرضا فكان منها نقية قبلت الماء فأنبتت الكلأ والعشب الكثير، وكانت منها أجادب أمسكت الماء فنفع الله بها الناس فشربوا وسقوا وزرعوا، وأصاب منها طائفة أخرى إنما هي قيعان لا تمسك ماء ولا تنبت الكلأ.

2- تأهيل المورد البشري بما يسهم في الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية

حيث جاء حث القرآن على تعليم العنصر البشري من خلال قصة ذي القرنين، فقد قال تعالى: (قالوا يا ذا القرنين إن يأجوج ومأجوج مفسدون في الأرض فهل نجعل لك خرجًا على أن تجعل بيننا وبينهم سدًا * قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردما * آتوني زبر الحديد حتى إذا ساوى بين الصدفين قال انفخوا حتى إذا جعله نارًا قال آتوني افرغ عليه قطرًا * فما اسطاعوا أن يظهروه وما استطاعوا له نقبا * قال هذا رحمة من ربي فإذا جاء وعد ربي جعله دكاء وكان وعد ربي حقا) (الكهف 94 – 98). أي أن ذا القرنين رفض



الخرج وأصر على أن يعلمهم في ظل إمكانياتهم، تكنولوجيا مناسبة يدرأون بها الشر عن أنفسهم، وفي هذا تأهيل للعنصر والوصول به إلى المنزلة المطلوبة بقدر نجاحه وتحصيل مطالبه المرغوبة.

3- إعداد العنصر البشري بالقيم والمثل والأخلاق والسلوك وذلك عن طريق تربيته تربية إسلامية صحيحة وتعريفه أن كسب المال يتم بالحلال، وأن يوجه جهده لإنتاج الطيبات.

مجالات الاهتمام بالموارد البشرية في المنظور الإسلامي

لما كان الإنسان هو أساس برامج التنمية البشرية، وهو غايتها، والقائم بها، لذلك أعلى الإسلام قيمته واهتم به وبتنمية قدراته، باعتباره أهم عنصر من عناصر التنمية عمومًا والبيئة خصوصًا، بل وإن البيئة نفسها مسخرة لخدمته، وهو خليفة الله في الأرض دون غيره من سائر المخلوقات، ويظهر هذا الاهتمام في عدة مجالات هي:

- مجال المحافظة على النفس

فقد شدد الإسلام على حرمة الدماء حتى لغير المسلمين، قال تعالى ":ولا تقتلوا أنفسكم إن الله كان بكم رحيمًا، ومن يفعل ذلك عدوانًا وظلمًا فسوف نصليه نارًا وكان ذلك على الله يسيرًا" (النساء29 – 30)

يقول القرطبي في تفسيره لهذه الآية: أجمع أهل التأويل على أن المراد بهذه الآية النهي أن يقتل بعض الناس بعضًا، ثم لفظها يتناول أن يقتل الرجل نفسه بقصد منه للقتل في الحرص على الدنيا وطلب المال بأن يحمل على الغرر المؤدي إلى التلف ويحتمل أن يقال:" ولا تقتلوا أنفسكم في حال ضجر أو غضب، فهذا كله يتناوله النهي"

وعن النبى (ص) قال: (ألا من قتل نفسا معاهدة له ذمة الله وذمة رسوله، فقد أخفر بذمة الله، فلا يرح رائحة الجنة، وإن ريحها ليوجد من مسيرة سبعين خريفا)(جاء في تحفة الأحوذي: "قوله: (ألا): حرف التنبيه. (من قتل نفسًا معاهدة): أي رجلاً معاهدًا. (له ذمة الله وذمة رسوله): الذمة والذمام وهما بمعنى العهد والأمان والضمان والحرمة والحق. وسمي أهل الذمة لدخولهم في عهد المسلمين وأمانهم. (فقد أخفر بذمة الله): خفرته أجرته وحفظته، والخفارة بالكسر والضم الذمام، وأخفرته إذا أنقضت عهده وذمامه، وهمزته للسلب. (فلا يرح رائحة الجنة) أي لم يشم ريحها (وإن ريحها لتوجد من مسيرة سبعين خريفًا) أي عامًا".

مجال توفير الأمن الغذائي والكسائي:



والاهتمام بالإنسان في هذا المجال مما تهدف إليه التنمية البشرية في الإسلام وتسعى إلى تحقيقه وتوفيره لما في ذلك من تقرير لعوامل الحياة الطيبة الكريمة التي توطد المحبة والاستقرار والتآلف بين أفراد المجتمع. ولذلك فقد حث الإسلام على إطعام الجائع، وجعل ذلك رُكْنا من أركان البر والإحسان.

مجال المحافظة على سلامة عقل الإنسان:

فقد نهى الإسلام المسلم عن كل ما يذهب بالعقل أو يتسبب في تغييب الوعي وفتور البدن، بما في ذلك الخمور بمسمياتها المختلفة والمخدرات بأنواعها المتعددة. قال تعالى:" يا أيها الذين آمنوا إنما الخمر والميسر والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان فاجتنبوه لعلكم تفلحون" مجال الحث على طلب العلم والأخذ به.

ولا يخفى دور العلم والتعلم في تنفيذ برامج التنمية البشرية. فمن دون العلم لا يكون هناك بحث أو تطوير أو إدراك لأسس أداء العمل بشكل صحيح. ولذلك فقد عني الإسلام به من خلال الدعوة إلى طلب العلم والتماس أي طريق له في عدة نصوص منها: قوله تعالى:" قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون"(الزمر: 9).

التوجه الاستراتيجى فى تنمية الموارد البشرية:

نظرا للتحديات التي تعيشها المؤسسات المعاصرة على اختلافها، التي شكلت ضغوطا لديها في جميع مناحي ممارساتها وفي كل أوجه نشاطها، نتيجة تواجدها في ديناميكية بيئية متسارعة ومستمرة، فإن وظيفة تنمية الموارد البشرية فيها يجب أن تحمل بعدا وعمقا استراتيجيا يمكنها من رسم استراتيجياتها وتحديد اتجاهاتها بما يضمن التكيف والبيئة المحيطة، هذا جعل لوظيفة تنمية الموارد البشرية اتجاهات حديثة تعكس هذا التوجه الاستراتيجي.

وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة لتنمية الموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارت الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتتكامل مع التوجهات الاستراتيجية في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة. ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تنبع جميعها من الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، وان كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة. وبذلك يتصور وجود الاستراتيجيات التالية: - استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية . - استراتيجية إدارة المواد البشرية . — استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية .



وفي جميع الأحوال يتم إعداد الاستراتيجية المناسبة في ضوء المعلومات والتحليل المتاح، ويجري التنفيذ والمتابعة وفق المعلومات المتجددة والتي ينتجها نظام المعلومات المعتمد. وتكون نتائج المتابعة والتقييم على المستوى الأدنى متاحة للمستويات الأعلى، وكذلك فإن توجهات وأطر الاستراتيجيات الأدنى تكون في علم واعتبار المستويات الأعلى. وكذلك تكون توجيهات وارشادات المستويات الأعلى في اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد استراتيجيته .

خطوات بناء الاستراتيجية

إن بناء استراتيجية التنمية البشرية لا يبدأ من فراغ وانما يعتمد في الأساس على أمرين أساسيين، الرصد الواقعي والتحليل العلمي لمستوى التنمية البشرية السائد أي تحليل تكوين وخصائص المورد البشري الحالي والتعرف على مدى مناسبته وتوافقه مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة وتحديد التكوين الأمثل للموارد البشرية الذي يتوافق مع أهداف ومستويات التنمية الوطنية الشاملة المستهدفة أي تحديد هيكل الموارد البشرية المرغوب عددياً ونوعياً

وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين المستوى الفعلي للموارد البشرية والمستوى المستهدف تتحدد الفجوة الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات والبرامج والآليات المؤثرة على الحالة البشرية . وفي ضوء المنهج الاستراتيجي المقترح، يمكن عرض مكونات استراتيجية التنمية البشرية على النحو التالي: - الهدف الاستراتيجي هو إحداث تغييرات هيكلية في التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين الأمثل المتوافق مع متطلبات مستوى معين من النمو الاقتصادي والاجتماعي.

- يترجم هذا الهدف الاستراتيجي إلى هدف تكتيكي هو العمل على الوصول بالكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني إلى أقصى حد ممكن في إطار تصور واضح للطاقات الإنتاجية المتاحة وللتطورات المحتملة فيها.

- اعتماداً على فهم معين للكفاءة الإنتاجية مؤداه أنها مقياس الناتج بالنسبة إلى المورد المستخدم في الإنتاج، فإن الكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني تقاس بقسمة الناتج المحلي الإجمالي على عدد السكان، وبالتالي فإن الاستراتيجيات المطروحة للبحث من أجل زيادة القيمة النهائية لهذه الثروة البشرية هي التالية:

1- العمل على تخفيض عدد السكان مع ثبات الناتج القومي الإجمالي.

2- العمل على زيادة الناتج القومي الإجمالي مع ثبات عدد السكان.

3 -العمل على تخفيض عدد السكان بنسبة أعلى من الانخفاض المحتمل في الناتج القومي الإجمالي.

4- السماح بزيادة عدد السكان مع زيادة الناتج القومي الإجمالي بنسبة أعلى.



ويلاحظ أن البناء الاستراتيجي المقترح للسكان يتكامل مع استراتيجيات أخرى لابد من وجودها تستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لعناصر الإنتاج الأخرى وهي أ رس المال وعناصر الطبيعة (المواد) كما تستهدف تحسين وتطوير الكفاءة الإدارية وتطوير وترشيد أساليبها وقراراتها.

الاستراتيجيات المقترحة استراتيجية التنمية البشرية بعيدة المدى وتستهدف تحقيق النتائج الآتية: - تغيير التركيب النفسي للسكان - تغيير التركيب الوظيفي للسكان - تغيير التركيب الثقافي للسكان. - تغيير التركيب المهني للسكان. - تغيير تركيب المهارات للسكان. وبصفة أساسية فإن الاستراتيجية بعيدة المدى ترمي إلى إحداث تغيير هيكلي جذري في خصائص وهيكل التكوين السكاني للمجتمع تنعكس في المدى الطويل على الكفاءة الإنتاجية ومعدلات التنمية الاقتصادية، ومن ثم تحقق في النهاية التكوين الأمثل للسكان العدد الأمثل والخصائص المثلى.

استراتيجية التنمية البشرية بعيدة المدى

وتسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال سياسات وبرامج وأساليب تتعلق بالعمل على تحقيق ما يلي: - توفير مناخ الديمقراطية والحرية السياسية. - تغيير هيكل التعليم العام والمتخصص والعالي. - تغيير هيكل التنظيم الاجتماعي وتطوير النظم الاجتماعية السائدة من خلال تعديل هيكل التنظيم الاقتصادي، واعادة توجيه علاقات الإنتاج في المجتمع بما يسمح بتدفق في الاستثمارات من ناحية، وتوازن في توزيع الدخول من ناحية أخرى. تغيير النظم الثقافية وتطوير أساليب العمل في مؤسسات التثقيف والإعلام العامة. - تطوير البيئة السكانية من خلال إعادة البناء المادي للمناطق السكنية المتخلفة والعشوائية، وخلق فرص النمو الاجتماعي وترشيد العلاقات الاجتماعية بها. - إعادة صياغة المفاهيم والعقائد والقيم الحضارية السائدة في المجتمع بالتعليم والتثقيف والتنظيم الاقتصادي الجديد.

استراتيجية التنمية البشرية متوسطة المدى:

تستهدف هذه الاستراتيجية إلى إحداث تحول مرحلي في تركيب القوة العاملة من بين السكان وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشتغلين، وذلك كهدف مرحلي يتكامل في المدى البعيد مع أهداف تغيير هيكل التكوين السكاني كله .

وتتجه هذه الاستراتيجية في الأساس إلى تحقيق ما يلي: - خلق مجالات للعمل الإنتاجي لإعداد العاملين المبددة طاقاتهم حالياً في أعمال غير إنتاجية. - تحويل العمالة من الصناعات الأقل إنتاجية إلى الصناعات الأكثر إنتاجية في ضوء الطلب وظروف السوق. - زيادة نسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان بالعمل مثلاً على الاستفادة من



النساء غير المشتغلات والأطفال حتى سن معينة وتوجيه القوة العاملة الجديدة إلى الأعمال التي لاتتطلب قدراً كبيراً من المهارة أو الخبرة. – زيادة فعالية القوى العاملة الأساسية في الصناعات ذات الإنتاجية العالية من خلال التدريب المنظم والمستمر. – تغيير أنماط السلوك الإنتاجي للقوى العاملة بالعمل على تقليل مسببات ضعف الإنتاجية الغياب، التمارض، الإسراف الموارد، عدم الدقة في التشغيل وذلك بالتدريب من ناحية، وباستخدام نظم الحوافز الإيجابية والسلبية من ناحية أخرى. – تحسين المستوى العام للكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة من خلال:

1- التخطيط العلمي للقوى العاملة وتحديد الاحتياجات الدقيقة والنوعيات السليمة المطلوبة للعمل.

2- التصميم العلمي للعمل ووضع المعدلات القياسية وتصميم طرق وأساليب العمل.

3- الاختيار العلمي الموضوعي للأف ا رد ذوي المواصفات المناسبة للعمل، وتد ريبهم على طرق وأساليب الأداء الموضوعية.

4- الإشراف العلمي على العاملين وتوفير التوجيه والإرشاد اللازمين.

5- العمل على إعادة تكوين وتدريب النوعيات والأعداد الفائضة من القوى العاملة عن احتياجات الجهاز الإنتاجي بالدولة، من أجل استثمار طاقاتهم وخب ا رتهم في مجالات العمل المتاحة بالدول الأخرى التي تعاني قصوراً في مواردها البشرية.

استراتيجية التنمية البشرية قصيرة المدى:

وتتركز أهدافها على محاولة إحداث تغيير سريع وملموس في مدى الضغط السكاني على الطاقات الإنتاجية من ناحية، والعمل على زيادة المساهمات الإنتاجية للسكان بشكل عام وتتبلور فيما يلي:

– إعادة توزيع القوى العاملة بين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة، تحقيقاً للتوازن بين العمالة وبين طاقات الإنتاج الأخرى.

– تسريح جانب من القوى العاملة ذات الكفاءة الإنتاجية المتدنية والتي تمثل عبئاً على العملية الإنتاجية بما يساعد على رفع الإنتاجية وترشيد الإنفاق.

– تنظيم برامج عاجلة لتحسين المستوى الصحي للأفراد العاملين في مواقع الإنتاج الواعدة بالزيادة (الزراعة، الصناعات التصديرية...).



– تنظيم برامج عاجلة للإرشاد واعادة التأهيل الوظيفي .

– تنظيم فرص وبرامج التعليم المستـــتمر وأنماط التعليم المفتوح الهادفة إلى رفع المســـتوى التعليمي لأفراد المجتمع من العاملين وغيرهم.

– تنظيم برامج لإعادة توزيع الســـكان بين المناطق المختلفة للتخفيف عن المناطق كثيفة الســـكان، وتوفير المورد البشري اللازم لتنمية المناطق قليلة الكثافة السكانية .

– تنظيم برامج عاجلة لإصلاح البنية والتخفيف من مشكلة العشوائيات

الأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية:

يمكن تحديدها في النقاط التالية:

إن الهدف الأول لوظيفة تنمية الموارد البشـرية بالمؤســسـة هو توفير كفاءات تتميز في مهاراتها وتبدع في ممارسـاتها مما يجعلها تتميز عن غيرها في أداء مهامها، حيث تعرف الكفاءات على أ نها "جملة التصرفات والسلوكيات التي يكون بعض الأشـــخاص أكثر تحكما فيها، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض المواقف والوضـــعيات من غيرهم" أي أن الكفاءات هي كل مورد بشـري له القدرة غير الاعتيادية على التعامل مع المشـكلات القائمة بمبادرة، مسـؤولية، دقة ووعي شـديدين وبلوغ حلول ابتكارية. حيث يمكن رسـم ملامح هذه الكفاءات وضـبط مخزونها امن خلال النظر إليها من خمس زوايا وهي:

–المعرفة: كالمعلومات المتاحة للموارد البشرية بالمؤسسة في ميدان معين كالمحاسبة، التسويق، الموارد البشرية الخ.

–المؤهلات والخبرة: مثل مؤهلات ومهارات وخبرات التسيير الفعال لمجال معين من مجالاتالمؤسسة.

–إدراك الذات: تتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته عضوا في مجموعة عمل.

–صفات العبقرية: الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة، المرونة والمبادرة.

–الدوافع: وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات، مثل دوافع الإنجاز أو الانتماء.

ثانيا: صناعة المزايا التنافسية:

أن توفر المؤسسات موارد بشرية مؤهلة وذات مهارات وقدرات عالية، التي تتأتى أساسا من التنمية الدائمة والمستمرة لها؛ إنما يمكنها من بناء وصـناعة مزايا تنافسـية متعددة تعدد ما تمتلكه من مهارات؛ بل إن المؤســســات المعاصـرة



أصبحت تسعى إلى تبني مفهوما تنافسيا جديدا وهو "الميزة التنافسية للموارد البشرية"، الذي يفتح الباب واسعا أمامها لامتلاك متعدد للمزايا التنافسية وفي كل المجالات طالما تملك موارد بشرية تشكل في حد ذاتها ميزة تنافسية.

ثالثا: خلق مزايا اجتماعية:

يمكن حصر هذه المزايا فيما يلي:

-خلق مناصب شغل للأفراد هذه أول ميزة اجتماعية تحققها المؤسسة للفرد كجزء من المجتمع.

- تنمية المورد البشري لديها وإكسابه مهارات ومعارف وقدرات تخدمه في حياته المهنية والاجتماعية.

- ترقية المورد البشري ضمن مساره الوظيفي يفتح الباب أمامه واسعا لتحسين ظروف حياته الاجتماعية (قيمة مادية كالسكن، الصحة، الاستقرار، وسيلة نقل، قيمة معنوية اجتماعية كأن يكون له وزن في المجتمع.

- تنمية وتطوير المجتمع بتنمية وتطوير أفراده الذين ينتمون للمؤسسة .

المراجع

1- جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشـــرية، ترجمة علا احمد إصـــلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008،.

2- علي لطفي واخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة، تنمية تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

3- محمد ماهر،عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكو يت، دون تاريخ نشر.

4- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

5- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.

6- علي لطفي ،التدريب من أجل تنمية الموارد البشـــرية، بحوث وأوراق عمل الملتقيات والندوات المنعقدة حول موضوعات الاستشارات والتدريب.



وإدارة الموارد البشــ ةٌ بعنوان المرجع ف التدريب وإدارة الموارد البشــرية، منشــورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

7- مؤيد سـعيد السـالم، عادل حرحوش صـالح، إدارة الموارد البشـرية الإسـتراتيجية – مدخل اسـتراتيجي –، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

8- عمر وصــفي عقيلي، إدارة الموارد البشــرية المعاصــرة –بعد اســتراتيجي- ، دار وائل للنشــر والتوزيع، عمان، 2005.

9- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والأسـس – الأبعاد – الاسـتراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

10- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

11- سهيل محمد طاهر الأحمد. مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير 2012.

12- فريد كورتل ، إسـتراتيجيات إدارة الموارد البشـرية في ظل العولمة- المؤتمر العلمى الدولى عولمة الإدارة فى عصـر المعرفة 2012.

13- براق محمد، رابح بن الشـايب، تسـيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسـسـة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشـرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر 2004.

14- الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، 1999.

السيرة الذاتية

متحصل على بكالوريس علوم إدارية ومالية تخصص محاسبة سنة 1999 – 2000م

تحصلت على الماجستير إدارة اعمال تخصص إدارة مالية ومصارف من جامعة الإكرام فى ماليزيا

حالياً انا طالب دكتوراة فى كلية الإدارة والقيادة فى جامعة العلوم الإسلامية الماليزية نيلاى

